

**Liderazgo**

# **Comprender el liderazgo**

por W.C.H. Prentice

De la Edición (Enero 2004)



Gandee Vasan/Getty Images

**Resumen.** El aspirante a analista de liderazgo suele estudiar la popularidad, el poder, el talento para el espectáculo o la sabiduría en la planificación a largo plazo. Pero ninguna de estas cualidades es la esencia del liderazgo. El liderazgo es el logro de un objetivo bajo la dirección de asistentes humanos, un logro humano y social que se deriva de la comprensión del líder de sus compañeros de trabajo y de la relación de sus objetivos individuales con el objetivo del grupo.

Para tener éxito, los líderes deben aprender dos lecciones básicas: las personas son complejas y las personas son diferentes. Los seres humanos responden no solo al palo y la zanahoria tradicionales, sino también a la ambición, el patriotismo, el amor por lo bueno y lo bello, el aburrimiento, las dudas sobre uno mismo y muchos otros deseos y emociones. Una persona puede encontrar satisfacción en la resolución de problemas intelectuales, pero puede que nunca se le dé la oportunidad de explorar cómo esa satisfacción se puede aplicar a los negocios. Otro puede necesitar una relación amistosa y de admiración y puede que se sienta constantemente frustrado por el hecho de que su superior no reconozca y se aproveche de esa necesidad.

En este artículo, publicado por primera vez en la edición de HBR de septiembre-octubre de 1961, W.C.H. Prentice sostiene que al responder a estos patrones individuales, el líder podrá crear un interés genuinamente intrínseco en la obra. Lo ideal es que, según Prentice, los dominios gerenciales sean lo suficientemente pequeños para que cada supervisor pueda conocer a quienes le informan como seres humanos.

Prentice aboga por un liderazgo democrático que, sin crear anarquía, dé a los empleados oportunidades de aprender y crecer. Este concepto, junto con su rechazo de la noción de que el liderazgo es el ejercicio del poder o la posesión de una habilidad analítica extraordinaria, presagia el trabajo de autores más recientes, como Abraham Zaleznik y Daniel Goleman, que han cambiado fundamentalmente la forma en que vemos el liderazgo. [\*\*cerrar\*\*](#)

**Aviso:** Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

*Aunque el trabajo más reciente de autores como Abraham Zaleznik y Daniel Goleman ha cambiado radicalmente la forma en que vemos el liderazgo, muchos de sus temas se presagiaron en el artículo de W.C.H. Prentice de 1961 que rechazaba la noción de liderazgo como el ejercicio del poder y la fuerza o la posesión de habilidad analítica extraordinaria. Prentice definió el liderazgo*

*como «el logro de un objetivo a través de la dirección de asistentes humanos» y un líder de éxito como aquel que puede entender las motivaciones de las personas y conseguir la participación de los empleados de una manera que une las necesidades e intereses individuales con el propósito del grupo. Abogó por un liderazgo democrático que brinde a los empleados oportunidades de aprender y crecer, sin crear anarquía. Si bien su lenguaje en algunos pasajes es anticuado, las observaciones de Prentice sobre cómo los líderes pueden motivar a los empleados para que apoyen los objetivos de la organización son eternas y fueron notablemente proféticas.*

Los intentos de analizar el liderazgo tienden a fracasar porque el aspirante a analista concibe mal su tarea. Por lo general, no estudia el liderazgo en absoluto. En cambio, estudia la popularidad, el poder, el espectáculo o la sabiduría en la planificación a largo plazo. Algunos líderes tienen estas cosas, pero no son de la esencia del liderazgo.

El liderazgo es el logro de un objetivo bajo la dirección de asistentes humanos. El hombre que dirige con éxito a sus colaboradores humanos para lograr fines particulares es un líder. Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día y año tras año, en una amplia variedad de circunstancias.

Puede que no posea ni demuestre poder; la fuerza o la amenaza de daño puede que nunca entren en sus tratos. Puede que no sea popular; es posible que sus seguidores nunca hagan lo que desean por amor o admiración por él. Puede que nunca sea una persona colorida; puede que nunca utilice dispositivos memorables para dramatizar los propósitos de su grupo o para centrar la atención en su liderazgo. En cuanto a la importante cuestión de fijarse objetivos, puede que sea un hombre de poca influencia, o incluso de poca habilidad; como líder puede que simplemente lleve a cabo los planes de los demás.

Su *único* el logro es humano y social que se deriva de su comprensión de sus compañeros de trabajo y de la relación de sus objetivos individuales con el objetivo del grupo que debe llevar a cabo.

## **Problemas e ilusiones**

No es difícil afirmar en pocas palabras qué hacen los líderes exitosos para que sean eficaces. Pero es mucho más difícil deducir los componentes que determinan su éxito. El método habitual consiste en reconocer adecuadamente la función de cada trabajador para que pueda prever la satisfacción de algún interés o motivo importante suyo en la realización de la empresa del grupo. Las formas crudas de liderazgo se basan únicamente en fuentes únicas de satisfacción, como las recompensas monetarias o la mitigación de los temores sobre diversos tipos de inseguridad. La tarea se cumple porque seguir los pedidos generará un cheque de pago y la desviación provocará el desempleo.

Nadie puede dudar de que esas formas de motivación son efectivas dentro de unos límites. De una manera mecánica, vinculan el interés propio del trabajador a los intereses del empleador o del grupo. Pero nadie puede dudar de las debilidades de técnicas tan sencillas. Los seres humanos no son máquinas con un solo conjunto de pulsadores. Cuando sus complejas respuestas al amor, el prestigio, la independencia, los logros y la pertenencia a un grupo no se reconocen en el trabajo, en el mejor de los casos, se desempeñan como autómatas que aportan mucho menos de su eficiencia máxima a la tarea y, en el peor, como esclavos rebeldes que sabotean las actividades de manera consciente o inconsciente. se supone que deben fomentar.

Resulta irónico que nuestra imagen básica del «líder» sea tan a menudo la de un comandante militar, porque, la mayoría de las veces, al menos, las organizaciones militares son el ejemplo más puro de una aplicación poco imaginativa de la simple recompensa

y el castigo como dispositivos motivadores. La invención en la Segunda Guerra Mundial del término «snafu» (situación normal, todo estropeado) simplemente personifica lo que la literatura sobre la vida militar desde Grecia y Roma hasta la actualidad ha registrado ampliamente; a saber, que en ningún otro esfuerzo humano la moral es típicamente tan pobre o engañosa y desperdicia tanto en pruebas.

En defensa de los militares, dos observaciones son relevantes:

1. Sin lugar a dudas, los militares tienen problemas especiales. Como los hombres mueren y tienen que ser reemplazados, hay razones importantes para tratarlos de manera uniforme y mecánica.
2. La claridad sobre los deberes y las responsabilidades, tal como la maximiza la cadena de mando autocrática, no solo es esencial para la guerra, sino que tiene una importancia indudable para la mayoría de las empresas del grupo. De hecho, cualquier desviación de un tipo de liderazgo esencialmente militar todavía se considera en algunos círculos una forma de anarquía.

Todos hemos oído el grito: «alguien tiene que ser el jefe» y supongo que nadie estaría en serio en desacuerdo. Pero es peligroso confundir la cadena de mando o la tabla de organización con un método para hacer las cosas. En cambio, es comparable al diagrama de una jugada de fútbol, que muestra un plan general y la forma en que cada individuo contribuye a él.

El diagrama no es de liderazgo. Por sí solo, no influye de una forma u otra en lo bien ejecutada que esté la obra. Sin embargo, esa misma cuestión de la ejecución efectiva es el problema del liderazgo. Las recompensas y las amenazas pueden ayudar a cada jugador a cumplir su misión, pero a la larga si el éxito ha de

continuar y si la moral ha de sobrevivir, cada jugador no solo debe entender completamente su parte y su relación con el esfuerzo del grupo; también *quiere* para llevarlo a cabo. El problema de todo líder es crear estos deseos y encontrar formas de canalizar los deseos existentes hacia una cooperación eficaz.

## **Relaciones con la gente**

Cuando el líder tenga éxito, será porque ha aprendido dos lecciones básicas: los hombres son complejos y los hombres son diferentes. Los seres humanos responden no solo al palo y la zanahoria tradicionales que utiliza el conductor de un burro, sino también a la ambición, el patriotismo, el amor por lo bueno y lo bello, el aburrimiento, las dudas sobre uno mismo y muchas más dimensiones y patrones de pensamiento y sentimiento que los convierten en hombres. Pero la fuerza y la importancia de estos intereses no son las mismas para todos los trabajadores, ni es el grado en que pueden satisfacerse en su trabajo. Por ejemplo:

- Un hombre puede caracterizarse principalmente por una profunda necesidad religiosa, pero ese hecho le parece bastante irrelevante para su trabajo diario.
- Otro puede encontrar sus principales satisfacciones en la resolución de problemas intelectuales y nunca se deje llevar a descubrir cómo su amor por los problemas de ajedrez y los rompecabezas matemáticos se puede aplicar a su negocio.
- O incluso otro puede necesitar una relación amistosa y de admiración de la que carece en casa y se frustra constantemente por el hecho de que su superior no reconozca y se aproveche de esa necesidad.

En la medida en que las circunstancias y la habilidad del líder le permitan responder a esos patrones individuales, estará más capacitado para crear un interés genuinamente intrínseco en el trabajo que se le encarga que haga. Y en última instancia, una

organización ideal debería tener trabajadores de todos los niveles que dependan de alguien cuyo dominio sea lo suficientemente pequeño como para permitirle conocer como seres humanos a quienes le informan.

## **Límites de la regla de oro**

Afortunadamente, los motivos principales de las personas que viven en la misma cultura suelen ser muy parecidos y hay algunas reglas de motivación generales que funcionan muy bien, de hecho. La eficacia de las famosas recetas de Dale Carnegie en su *Cómo ganar amigos e influir en la gente* es un buen ejemplo. Su principio principal es una variación de la Regla de Oro: «Trate a los demás como le gustaría que lo trataran a usted». Si bien es limitada y demasiado simplificada, tal regla es una gran mejora con respecto a los enfoques coercitivos primitivos o el enfoque directo de recompensa por el comportamiento deseado.

Pero sería un gran error no reconocer que algunos de los líderes más ineficaces del mundo provienen de la escuela «trate a los demás como a usted lo tratarían a usted». Todos hemos conocido a personas desinteresadas que deseaban sinceramente satisfacer las necesidades de sus semejantes, pero que, sin embargo, eran completamente ineptas como ejecutivos (o tal vez incluso como amigos o como maridos), porque nunca se les ocurrió que otros tuvieran gustos o requisitos emocionales diferentes a los suyos. Todos conocemos al trabajador incansable que no reconoce la fatiga o el aburrimiento de nadie más, al adicto a las historias de bares que le gusta deleitar incluso a las señoras con sus anécdotas favoritas, el devoto del servicio público que trata de ganarse amigos e influir en la gente ofreciéndoles entradas para conferencias sobre la obra misional en África, el hombre tacaño que piensa que todo el mundo busca dinero, etcétera.

# **El logro único de un gran líder es humano y social, que se deriva de su comprensión de sus compañeros de trabajo.**

El liderazgo realmente requiere más sutileza y percepción de lo que implica el dicho: «Haga lo que haría».

El que nos dirija con eficacia debe parecer entender nuestros objetivos y propósitos. Debe parecer que está en condiciones de satisfacerlas; debe parecer que entiende las implicaciones de sus propias acciones; debe parecer coherente y claro en sus decisiones. La palabra «parecer» es importante aquí. Si no aprehendemos al aspirante a líder como alguien que tiene estos rasgos, no importará lo capaz que sea realmente. Seguiremos sin seguir su ejemplo. Si, por otro lado, nos han engañado y simplemente parece que tiene estas cualidades, lo seguiremos hasta que descubramos nuestro error. En otras palabras, es la impresión que dé en un momento dado lo que determinará la influencia que tiene en sus seguidores.

## **Errores de la percepción**

Que los seguidores reconozcan a su líder tal como es realmente puede ser tan difícil como para él entenderlo completamente. Algunas de las peores dificultades en las relaciones entre superiores y subordinados provienen de una percepción errónea de la realidad. Gran parte de lo que entendemos en el mundo que nos rodea está coloreado por las concepciones y los prejuicios con los que empezamos. Mi punto de vista de mi empleador o superior puede estar tan influido por las expectativas basadas en el comportamiento de otros jefes que los hechos pueden no parecernos a él y a mí. Muchos fracasos de liderazgo se deben a percepciones erróneas demasiado simplificadas por parte del



trabajador o a la incapacidad del superior de reconocer el contexto o el marco de referencia en el que el subordinado entenderá sus acciones.

Un par de ejemplos de demostraciones psicológicas de la trabajo de S.E. Asch ilustrará este punto:

- Si describo a un hombre como cálido, inteligente, ambicioso y reflexivo, se obtiene una especie de imagen de él. Pero si describo a otra persona como fría, ambiciosa, reflexiva e inteligente, probablemente se haga una idea de un tipo de hombre muy diferente. Sin embargo, simplemente he cambiado una palabra y el orden de otras dos. El tipo de preparación que un adjetivo da para los que siguen es tremendamente eficaz para determinar el significado que se les dará. El término «reflexivo» puede significar considerado con los demás o quizás racional cuando se aplica a una persona cálida hacia la que ya hemos aceptado una orientación positiva. Pero tal como se aplica a un hombre frío, el mismo término puede significar melancólico, calcular, trazar. Debemos aprender a ser conscientes del grado en que un conjunto de observaciones sobre un hombre puede llevarnos a conclusiones erróneas sobre su otro comportamiento.
- Supongamos que muestro a dos grupos de observadores una película sobre un intercambio de puntos de vista entre un empleador y su subordinado. La escena retrata el desacuerdo seguido de enfado y despido. Los dos grupos asignarán la culpa de la dificultad de manera muy diferente si le he mostrado a uno una escena del trabajador antes en un desayuno familiar feliz y amoroso, mientras que el otro grupo ha visto en su lugar una escena en la mesa del desayuno en la que el trabajador gruñe a su familia y sale corriendo de la casa. El altercado lo entenderán de manera completamente diferente las personas

que hayan tenido destellos favorables o desfavorables del personaje en cuestión.

En los negocios, un trabajador puede percibir una oferta de mayor autoridad como una retirada peligrosa de la seguridad de un ascenso asegurado, aunque gradual. Un cambio en los canales de autoridad o la denuncia, por muy valioso que sea para aumentar la eficiencia, puede considerarse un desafío o afrenta personal. La introducción de un proceso de ahorro de mano de obra puede percibirse como una amenaza para el trabajo. Una invitación a discutir la política de la empresa puede percibirse como una trampa elaborada para incitar a uno a admitir puntos de vista heréticos o desleales. Una nueva prestación adicional puede considerarse una excusa para no pagar salarios más altos. Y así sucesivamente.

**Una organización ideal debería tener trabajadores de todos los niveles que dependan de alguien cuyo dominio sea lo suficientemente pequeño como para que pueda conocer como seres humanos a quienes le informan.**

Con demasiada frecuencia, el superior no está del todo preparado para estas interpretaciones y le parecen estúpidas, deshonestas o perversas, o las tres. Pero el líder exitoso estará preparado para tales respuestas. Habrá sabido que muchos de sus trabajadores han sido educados para considerar a sus empleadores como sus enemigos naturales, y ese hábito ha hecho que sea una segunda naturaleza que «actúen como empleados» a este respecto y que siempre desconfíen de las propuestas que de otro modo serían amistosas desde arriba.

El otro lado de la misma situación es igual de mala. El hábito de actuar como un jefe también puede ser destructivo. Por ejemplo, mucha resistencia a los conceptos modernos de las relaciones laborales proviene de los empleadores que piensan que esas ideas representan una amenaza demasiado grande para la imagen arraigada de sí mismos como autócratas empresariales. Su imagen dificulta el progreso en las relaciones laborales.

### **Los problemas de un subordinado**

Pero otro factor, y aún más sutil, puede intervenir entre el empleador y el empleado, un factor que reconocerán y abordarán los líderes industriales exitosos. Ese factor es la dificultad psicológica de ser un subordinado. No es fácil ser un subordinado. Si recibo órdenes de otro, eso limita el alcance de mi decisión y juicio independientes; se establecen ciertas áreas en las que hago lo que él desea en lugar de lo que yo deseo. Para aceptar ese papel sin fricciones ni rebeliones, debo encontrar en él un reflejo de alguna forma de orden que vaya más allá de mi propia situación personal (es decir, mi edad, clase, rango, etc.), o quizás encontrar que el equilibrio de dependencia e independencia se adapta realmente a mis necesidades. Estas dos posibilidades tienen diferentes consecuencias prácticas.

Por un lado, es más difícil recibir órdenes de alguien a quien no considero superior en cierto sentido. Es cierto que uno de los fracasos más tristes en el liderazgo práctico puede ser el ejecutivo que se esfuerza tanto por ser uno de los chicos que destruye cualquier vestigio de asombro que sus trabajadores puedan haber tenido por él, con la consecuencia de que comienzan a verlo como un hombre como ellos y a preguntarse por qué deberían tomar órdenes de él. Un líder comprensivo no dejará que sus trabajadores piensen que los considera inferiores, pero puede que sea prudente mantener una especie de distancia psicológica que les permita aceptar su autoridad sin resentimiento.

Cuando una de dos personas está en una posición superior y debe tomar decisiones finales, difícilmente puede evitar frustrar los objetivos del subordinado, al menos en ocasiones. Y la frustración parece llevar a la agresión. Es decir, frustrar saca a relucir una tendencia natural a contraatacar. No se necesita mucho frustrante para desarrollar el hábito de estar preparado para atacar o defenderse cuando se trata con el jefe.

La situación empeora si la organización es tal que la ira abierta hacia el jefe es impensable, porque entonces la respuesta a la frustración se frustra en sí misma y se inicia un círculo vicioso. Los buzones de sugerencias, los comités de quejas, las rivalidades departamentales y otros dispositivos similares pueden servir de pararrayos para la hostilidad cotidiana engendrada por las frustraciones inherentes a ser un subordinado. Pero a largo plazo, un líder eficaz será consciente de la necesidad de equilibrar la dependencia con la independencia, la restricción con la autonomía, de modo que las inevitables consecuencias psicológicas de aceptar órdenes no sean demasiado grandes.

Mejor aún, reconocerá que muchas personas se asustan por la total independencia y necesitan sentir la seguridad de un sistema que prescribe límites a su libertad. Intentará ajustar las cantidades y los tipos de libertad para que se adapten a las necesidades psicológicas de sus subordinados. Por lo general, esto significa ofrecer un programa de desarrollo en el que se pueda dar al empleado una idea de hacia dónde se dirige dentro de la empresa y el líder eficaz se asegurará de que la opinión sea realista. Aquí puede resultar útil una analogía:

Nada es más destructivo para la moral en una situación de grupo que una democracia falsa como la que se encuentra en algunas familias. Los padres que anuncian que los niños van a participar en todas las decisiones, pronto se dan cuenta de que no pueden, de hecho, dejarlos y, cuando el programa fracasa, los niños se ven

especialmente frustrados. Llegan a percibir cada una de las decisiones necesariamente frecuentes que no se toman por votación o consulta como arbitrarias. Desarrollan un fuerte sentido de injusticia y rebelión.

## **El líder exitoso sabe que muchos trabajadores han sido educados para considerar a sus empleadores como sus enemigos naturales.**

En la industria se cumplen las mismas condiciones. No sirve de nada pretender que ciertas decisiones las pueden tomar los subordinados si, de hecho, no pueden. Para que la dependencia sea tolerable, hay que trazar claramente las líneas entre las decisiones que son prerrogativa del superior y las que puede tomar el subordinado o en consulta con él. Una vez que se hayan trazado esas líneas, es esencial no transgredirlas con más frecuencia de la absolutamente necesaria.

Idealmente, el subordinado debería tener una zona en la que pueda operar libremente sin que nadie lo mire por encima del hombro. El superior debería aclarar los objetivos y quizás sugerir formas alternativas de alcanzarlos, pero el subordinado debería tener la libertad de tomar las decisiones necesarias. Ese ideal puede sonar artificial a los autócratas de «la vieja escuela» y, si lo hace, no significará nada, incluso si lo hablan de labios. Si el trabajador sabe que al jefe le gusta el plan A, no va a probar el plan B y arriesgar su trabajo si fracasa. Si sabe que su trabajo depende de cada decisión importante, solo puede jugar a lo seguro identificándose en todos los casos con las opiniones de su superior. Pero eso lo convierte en un autómata que no puede

aportar inteligencia adicional a la organización ni liberar a sus superiores de cualquier decisión. No se gana el respeto de nadie, ni siquiera del jefe que ayudó a que fuera así.

## **Objetivos del desarrollo**

Ninguna decisión vale la pena a menos que implique equilibrar riesgos y beneficios. Si fuera algo seguro, no necesitaríamos que un hombre usara su juicio al respecto. Los errores son inevitables. Lo que debemos esperar de los empleados es que aprendan de sus errores, no que nunca los cometan. Debería ser preocupación del ejecutivo observar el crecimiento a largo plazo de sus hombres para ver que, a medida que aprenden, sus éxitos superan cada vez más a sus fracasos.

Este concepto de crecimiento a largo plazo es una parte vital de la continuación del liderazgo. A cada hombre se le debe permitir saber que su papel en el grupo está sujeto al desarrollo y que su desarrollo está limitado únicamente por sus contribuciones. Especialmente, debe ver al líder como el hombre que más le interesa y le ayuda en su crecimiento. No basta con tener oficiales de personal interesados u otros miembros del personal que no desempeñan ningún papel en la formulación de políticas. A pesar de toda la asistencia que pueden prestar de forma técnica, nunca pueden ocupar el lugar de un interés por parte del ejecutivo responsable.

## **Lidiar con el tacto**

Justo en este punto, a menudo se encuentran conceptos erróneos. Ninguna persona sensata desea que el ejecutivo sustituya al padre, al psiquiatra o incluso al director de personal. Su interés puede y debe ser totalmente impersonal y poco sentimental. Podría decírselo al empleado de la siguiente manera:

«Esto no tiene nada de personal. Cualquiera en su publicación recibiría el mismo tratamiento. Pero mientras trabaje para mí, me aseguraré de que tenga todas las oportunidades de utilizar su último gramo de potencial. Su crecimiento y satisfacción forman parte de mi trabajo. Cuanto más rápido se convierta en uno de los principales contribuyentes de esta empresa, mejor me gustará. Si ve una manera mejor de hacer su trabajo, hágalo de esa manera; si algo lo frena, venga a verme al respecto. Si tiene razón, recibirá toda la ayuda que pueda darle, además del reconocimiento que se merece».

No se producirá un crecimiento real de un empleado sin un poco de enseñanza. De vez en cuando, el superior debe conocer los éxitos y los fracasos y asegurarse de que el subordinado los ve y sus consecuencias como él. Y en este punto de evaluación surge un aspecto muy difícil del liderazgo. ¿Cómo puede la crítica ser impersonal y seguir siendo efectiva? ¿Cómo se puede criticar una decisión o un método sin que el trabajador sienta que personalmente lo están degradando?

La importancia de una comunicación adecuada en este momento es doble. No solo se puede dañar a largo plazo la moral de los empleados, sino que un efecto a corto plazo bastante específico es a menudo que el empleado no hace lo que debe para llevar a cabo el plan alternativo del jefe, ya que su fracaso podría demostrar que había tenido razón en primer lugar. Es muy fácil para un líder producir antagonismo y actitud defensiva lidiando con impersonalidad un problema y olvidando las emociones y los motivos humanos que intervienen en él.

Curiosamente, este tipo de fracasos parecen ocurrir con más frecuencia en la oficina que en cualquier otro lugar, y bien podríamos preguntarnos si no hemos tendido a aislar el comportamiento en la gestión del comportamiento externo, en el hogar, por ejemplo. No asumimos que un pedido o un

memorando sea la mejor manera de hacer que nuestros deseos sean aceptables en casa. La mayoría de las personas razonablemente brillantes aprenden temprano en la vida a conseguir que otros cooperen. Es natural crear un entorno personal y emocional adecuado para la persona en particular (por ejemplo, esposa, hijo adulto, hija adolescente o hijo) y para la solicitud concreta que se va a hacer.

**En la oficina dejamos de lado nuestras habilidades intuitivas cotidianas en las relaciones humanas y nos ponemos la máscara de un empleador o un ejecutivo.**

Más que eso, es probable que sepamos qué aspectos de, por ejemplo, un plan de vacaciones estresarse para que parezca atractivo para la esposa que quiere que la atiendan, el hijo que quiere pescar o la hija que quiere compañeros adolescentes. Es probable que también aprendamos que uno de estos puede ser persuadido más fácilmente si participa en el proceso de toma de decisiones, mientras que otro solo desea que se le presente un plan preparado para su aprobación o desdén. De hecho, probablemente respondamos a esas diferencias en casa con muy poco pensamiento.

Pero en la oficina dejamos de lado nuestras habilidades intuitivas cotidianas en las relaciones humanas y nos ponemos la máscara de un empleador o un ejecutivo. Intentamos gestionar nuestras tareas con órdenes o directivas dirigidas impersonalmente a quienquiera que sea responsable de su ejecución, olvidando que la movilización eficaz de los recursos humanos siempre requiere



la participación voluntaria de todos. El liderazgo es una interacción entre las personas. Requiere seguidores con rasgos y habilidades particulares y un líder que sepa cómo usarlos.

## **Secretos de un director de orquesta sinfónica**

El director de una orquesta quizás pueda servir de modelo útil para algunas de las relaciones importantes que atraviesan todas las situaciones de liderazgo:

1. Lo suficientemente obvio en este contexto, pero no siempre se recuerda, es el hecho de que los hombres deben tener las habilidades y la formación necesarias para sus funciones. No todos los fracasos del grupo son culpa del jefe. Toscanini no pudo conseguir buena música de una banda de instituto.
2. Se debe establecer un entorno psicológico para la tarea común. El director debe establecer sus reglas básicas, sus señales y sus gustos de tal manera que la mecánica de iniciar un ensayo no interfiera con el propósito musical. Del mismo modo que el director debe llegar a un acuerdo sobre la rapidez en los ensayos, hablar o fumar entre los números, la música nueva frente a la vieja y una docena de cosas más que de otro modo podrían interponerse entre él y sus colegas en su objetivo común, por lo que cada oficina o fábrica debe tener reglas o costumbres que sean claramente entendido y de fácil seguimiento.
3. Lo más importante de todo es que los músicos deben compartir la satisfacción con su líder en la producción de música o de música de cierta calidad. A menos que logren individualmente una sensación de logro o incluso realización, su liderazgo ha fracasado y no hará buena música. Algunos directores distinguidos han sido pequeños tiranos; otros juegan al póquer con sus músicos y se convierten en padrinos de sus bebés. Estos asuntos son esencialmente irrelevantes. Lo que logra el

gran director es la convicción de cada instrumentista de que participa en la realización de un tipo de música que solo se podría hacer con ese líder. Las cualidades y los gestos personales pueden tener una importancia secundaria; pueden servir como recordatorios, restableciendo y reforzando la imagen vital de un hombre con los más altos estándares musicales. Pero nadie puede convertirse en Toscanini imitando sus gestos.

### **Liderazgo de «baja presión»**

Estos simples hechos a menudo se pasan por alto. En la industria podemos encontrar un sinnúmero de ejecutivos que simplemente imitan las características superficiales de algún colega o superior de éxito sin tratar nunca de encontrar formas de conseguir la participación activa de su propio personal mostrándoles formas de realización personal en la tarea común.

Estos ejecutivos adoptan el enfoque que adopta cierto tipo de vendedor; y creo que es significativo que el personal financiero, de fabricación e investigación de muchas empresas considere a los vendedores como un mal necesario y se horrorizaría la idea de incorporar lo que consideran un «enfoque de ventas» a administración. Puede que su razón nunca esté formulada con claridad, pero seguramente tiene algo que ver con el aire de engaño y manipulación que rodea a la publicidad, el marketing y las ventas. Los vendedores y anunciantes a los que me refiero suelen estar dispuestos a buscar y explotar un punto débil de las defensas de sus clientes y a realizar una venta incluso cuando sospechan o quizás saben que el cliente vivirá para arrepentirse de la compra.

Los usos hábiles de los trucos sociales y psicológicos pueden resultar en persuadir a otro para que cumpla con sus órdenes, pero no son aptos para una relación humana continua. Como todo

vendedor verdaderamente constructivo sabe, una transacción comercial debería beneficiar tanto al comprador como al vendedor. Y eso significa averiguar las necesidades del cliente, asegurarse de que las entiende por sí mismo y proporcionarle un producto que satisfaga esas necesidades. Formado en ese enfoque, el vendedor debe ser el ejecutivo por excelencia, trasladando a los tratos administrativos con la gente lo que ha estado utilizando en las ventas.

Por el contrario, el manipulador tramposo y que habla rápido que se enorgullece de burlar a sus clientes, que cuenta con vender cigarrillos a un hombre jugando con su tocador o vendiendo cosméticos a una mujer jugando con su ambición, podría convertirse en un ejecutivo con el mismo desprecio por sus trabajadores que antes sus clientes. Si le gusta engañar a sus trabajadores aprovechando sus motivos e intereses, pronto descubrirán que se está jugando con ellos y la lealtad y la confianza, que son un ingrediente esencial de un liderazgo eficaz, se verán corroídas.

...

En último recurso, un ejecutivo debe utilizar sus habilidades y su perspicacia humana, como lo hace un líder de orquesta, para capturar las satisfacciones individuales en la empresa común y crear una realización que mantenga al subordinado a su parte. Ninguna colección de trucos lindos de atracción o talento para el espectáculo puede hacer eso por él.

El liderazgo, a pesar de lo que pensamos a veces, consiste en mucho más que «entender a la gente», «ser amable con la gente» o no «empujar a las demás personas». A veces se piensa que la democracia no implica división de autoridades o que implica que cada uno puede ser su propio jefe. Por supuesto, eso no tiene sentido, especialmente en los negocios. Pero el liderazgo

empresarial puede ser democrático en el sentido de ofrecer la máxima oportunidad de crecimiento a cada trabajador sin crear anarquía.

De hecho, la organización ordenada de las funciones y la percepción precisa del papel del líder en esa organización siempre deben preceder al desarrollo de sus habilidades al máximo. El trabajo de un líder es proporcionar ese reconocimiento de las funciones y funciones dentro del grupo que permita a cada miembro satisfacer y cumplir algún motivo o interés importante.

A version of this article appeared in the January 2004 issue of *Harvard Business Review*.

## WP

**W.C.H. Prentice** was formerly the president of Bryant and Stratton Business Institutes in Buffalo, New York, the president of Wheaton College in Norton, Massachusetts, and the dean of Swarthmore College in Swarthmore, Pennsylvania. He is now retired.

### Recommended For You

---

#### PODCAST

**Basic Competence Can Be a Strategy**

**HBR**  
IDEACAST

---

**Three Differences Between Managers and Leaders**



---

**5 Principles of Purposeful Leadership**



**What Makes a Great Leader?**



---

